

日本市場における総合小売外資の現地化プロセス

著者	矢作 敏行
雑誌名	経営志林
巻	40
号	2
ページ	87-104
発行年	2003-07-30
URL	http://hdl.handle.net/10114/00016566

〔研究ノート〕

日本市場における総合小売外資の現地化プロセス

矢 作 敏 行

1 外資の日本市場参入動向と課題

小売外資の最初の日本市場参入ブームは、1975年の資本自由化前後に起きた。米シアーズ・ローバック、英マークス & スペンサー、米クロガー等欧米の有力外資は日本企業に対する商品供給や経営技術供与で提携を結んだ。セブンイレブンを展開するアメリカのサウスランド社とイトーヨーカ堂のライセンス契約もこの時期に締結された。

第1次外資参入ブームは、外資との業務提携により国内競争を有利に導こうとする日本の小売企業の積極的な働き掛けをきっかけとしていた。しかし、直接、現地子会社を設立して、単独で店舗展開する有力外資はほとんど現れなかった。その背景には、外資の国際化戦略が初期段階にあったことが影響していた（矢作，2001）。

1980年代半ば以降、日本市場の参入状況はしだいに変わった。日本と先進主要国との間の貿易不均衡が外交上の主要課題となり、日本市場の閉鎖性の象徴的存在として大規模小売店舗法（大店法）が国際社会から強い批判を浴びた。日本政府は規制緩和による国内市場の開放という目標達成を内外に示すため、90年5月以降大店法の規制緩和を段階的に実施し、2000年6月には大店法を廃止した。さらには、1990年代初めバブル経済が破綻し、戦後初めて猛烈な勢いで地価が下落し、土地取引の流動化が一挙に促された。この戦後最長の経済不況は外資の店舗展開にとって新たな追い風となった。

小売外資の主要参入件数は、80年代の27件から90年代には37件に増加した（主要参入例の定義等は、矢作，2001）。この第2次外資進出ブームの特徴は、①資本進出の増大、②カテゴリーキラー（大型専門店）やSPA（Specialty store retailer

of private label apparel、自社ブランド商品の製造小売業）等専門店の攻勢、③アメリカ系企業の増大、の3点に集約される。第1次外資進出ブームは、日本企業の提携申し入れに応えた受動的な参入だったが、1990年代の第2次外資参入ブームは、世界第2位の市場規模を誇る日本および東アジアの経済成長力を積極的に評価し、合弁会社方式含めて資本進出する外資が増えた点で第1次ブームと性格が異なっていた。

第2次外資参入ブームは1990年代終わり一段落し、それと入れ替わりに第3次外資進出ブームが幕開けする。世界の小売業ランキングで上位に名を連ねる総合小売外資の参入機運が急激に高まった。能動的な国際化戦略をとる巨大外資は、日本市場のみならずアジア市場において、100%子会社方式、過半数の資本を握る合弁会社方式、あるいはM & A（企業合併・買収）による参入方式を採用している。経営技術のスピルオーバー（漏洩）が起きる、現地企業との業務提携はもはや一般的な参入方法ではなくなった（表1）。

1999年4月、アメリカ最大手の会員制ホールセールクラブ、コストコが福岡・久山町に1号店を開設したのに続き、フランス最大手のハイパーマーケット、カルフルが2000年12月1号店を開いた。2003年3月現在、カルフルは4店、コストコは3店舗を展開している。両社ともすでにアジア進出を経験しており、日本にも完全子会社方式で参入した。次いで、2002年の3月には、米国最大手の小売業ウォルマートが西友と提携し、日本市場参入の足掛かりを得た。ウォルマートは2003年3月には出資比率を34%にまで高めて、西友の筆頭株主となった。なおドイツ最大の流通企業メトロも、総合商社の丸紅と合弁会社（メトロの出資比率80%）を設立し、2002年にキャッシュ・アンド・キャリー（現金持ち帰り）方式の会員制総合食品

卸売業の1号店を開店したが、ここでは卸売業は 対象としない。

表1 カルフルー、コストコ、ウォルマートの日本市場参入動向

	カルフルー	コストコ	ウォルマート
日本法人設立または提携成立年	1999年	1998年	2002年
1号店開店年	2000年	1999年	—
参入モード	100%子会社方式	100%子会社方式	西友買収 (出資比率を段階的にアップ)
進出業態(現時点)	ハイパーマーケット	ホールセールクラブ	経営技術移転・商品供給

(出所) 筆者作成。

以上のような参入経緯を踏まえて、第3次外資参入ブームの実態を把握し、現時点におけるカルフルー、コストコ、ウォルマートの総合小売外資3社の日本市場における現地化プロセスのあらましを明らかにし、今後の実証研究の方向を探ることが本稿の課題である。これまで第2次外資参入ブームまでの参入動向分析とカテゴリーキラーの参入後の成果に関する比較事例研究(2001)、外資の日本市場現地化プロセスにおける適応化の概念化に関する実証分析(2003-a)を行っており、この研究ノートはそうした一連の研究に続くものである。しかし、カルフルー、コストコに対する聞き取り調査には大きな制約があり、またウォルマートに対する聞き取り調査も実現しなかった。それゆえ公表されたデータをできる限り収集して実態把握に努力するほかなかった。^{注(1)}

最初に、3社の日本市場における参入の現状をまとめる。次いで、3社のうちすでに店舗展開しているカルフルー、コストコ両社の参入後の現地化プロセスを、小売店頭業務レベルで見る。そして、現地化プロセスの理解を補うため、日本市場での成否の鍵を握る取引関係と人材育成問題の2つを取り上げることにする。最後に、3社の現地化プロセスをまとめ、小売国際化プロセス論に関わる若干のまとめを行う。

2 現 状

2.1 カルフルー

フランス最大の小売業であるカルフルーの海外

出店は1973年と歴史が古く、世界30ヶ国・地域に9,000店舗以上を展開している、最も国際化の進んだ大規模小売企業の1社である。アジア進出は1989年の台湾が最初であり、日本はアジアで9番目の進出先と遅い。その理由は先に述べた通り、日本における大店法の存在や投下資本の大きさなどが影響している。カルフルーはフランス国内や欧州ではハイパーマーケット、スーパーマーケット、ハード・ディスカウント・ストアを主力業態としているが、アジア市場では現時点では、食品および非食品を、競争的な価格で総合的に扱うハイパーマーケットに限定して展開している(セゾン総合研究所, 2002-a, 2002-b)。

アジアで展開するハイパーマーケットの店舗規模は大小があるが、平均的には直営売場面積ベースで1万平方メートル強の店舗が多く、集中レジ方式や大型カート、飲食・サービス関連施設の充実、大規模駐車場、長時間営業に特徴がある。

カルフルーは1990年代後半、台湾での成功をバネにして、アジア各国への進出を加速させた。日本市場進出の際には、フィージビリティスタディ(事業化可能性調査)を実施した。フランス本社では、①消費者嗜好や商慣習の違い、②日本の有力食品・日用品雑貨メーカーとの直接取引の困難性、を危惧したが、最終的には①の市場の特異性についてはアジアで現地化経験を積み重ねてきたこと、また②の取引問題についてはカルフルーが展開する各国で取引関係のある多国籍メーカーの協力で乗り切るとの判断から、進出を決断した(『日経流通新聞』1999年6月1日付, 2001年9月ヒアリング調査)。

1999年1月、全額出資の子会社カルフルー・ジャ

パンを設立し、2000年12月1号店を千葉市幕張に直営店舗面積17,014㎡の規模で開店した。その後、2001年1月に東京・南町田店（同7,987㎡）、次いで2月大阪・光明池店（同15,350㎡）を開店した。最新の店は2002年10月に開店した4号店の埼玉・狭山店（同10,086㎡）である。4店舗のうち幕張、南町田、光明池の3店は開店から2年以上をすでに経過したが、各店の売上高は依然として当初の目標に達していないと報じられている。なおカルフル・ジャパンは当初、出店の地元説明会で、これら3店の直営部分の年間売上目標をそれぞれ85億円、55億円、80億円と表明した。

出店も当初計画通りには進んでいない。営業の効率を上げるためには、早い段階で多店舗化し、

十分な売上規模を確保する必要がある、カルフルは2000年12月の1号店出店当時、2003年までにハイパーマーケット13店舗を展開する計画だったが、2001年末には最初の店舗が計画を下回る実績だったことから、出店計画を大幅に下方修正した（『日経流通新聞』2001年12月13日付）。

現在明らかになっている出店計画としては2003年開店予定の尼崎（兵庫県）と箕面（大阪府）、東大阪の3店舗があるが、これが実現しても総店舗数は関東地区3店舗、大阪地区4店舗の計7店舗にとどまる。2002年には日本法人の初代社長のクリストフ・ゴアハンが退任し、ロイック・デュブアが2代目社長に就き、巻き返しを図っている。

表2 カルフルの店舗概要

	店名	所在地	開店日	総店舗面積 (㎡)	直営面積 (㎡)	テナント部分の 面積 (㎡)	テナント数 (店)
1	幕張店	千葉市	2000年12月	29,941	17,014	7,535	48
2	南町田店	東京都町田市	2001年1月	8,315	7,987	328	12
3	光明池店	大阪府和泉町	2001年2月	20,220	15,350	3,010	30
4	狭山店	埼玉県狭山市	2002年10月	19,682	10,086	8,230	54

（出所）表1に同じ。

2.2 コストコ

アメリカ最大の会員制ホールセールクラブであるコストコは、カルフルに比べると、国際化の歴史は浅い。1985年に隣国カナダに進出したが、メキシコ、イギリス、韓国と本格的に海外進出したのは1990年代に入ってからである。1990年代初頭、アメリカ国内のホールセールクラブ各社の売上が伸び悩み、市場が成熟化したと指摘されたが、コストコが国際化に積極的に取り組んだのがそのころである。日本は5か国目の進出先であり、その後台湾にも進出した。

ホールセールクラブは会員制の卸兼小売業態であり、会員に限定して小売販売を行う一方、飲食店・ホテルやその他中小企業などの業務用需要を取り込むのが基本的な狙いである。日本では従来、ない業態なので、簡単に説明しておこう。

売場面積は平均1万㎡強の規模で、徹底した低費用運営を目指しており、建物は装飾を極力排し、天井の配管はむき出し状態である。生鮮食品から、

加工食品、日用品雑貨、家電製品、家具まで幅広い商品カテゴリーを扱っているが、各カテゴリーの品目数は有力ナショナルブランド（NB）商品およびプライベートブランド（PB）商品で極端に絞り込まれており、全体で4,000品目前後と少ない。いずれの商品も、大ロット（販売単位の大きいこと）販売に徹している。商品の徹底した絞り込みと大ロット販売により、単品当たりの売上規模を確保するとともに、在庫回転率を高め、さらには店内の作業効率を高めて店舗運営費用の削減を心掛けている。アメリカでは業務用の法人会員がメンバー数の30～35%、売上高の60～65%を占めている（豊島、1995）。

店舗は倉庫を兼ねており、バックヤード（後方在庫スペース）を持たない。メーカーからコストコ規格のパレットに積まれて搬入された商品は、フォークリフトを使ってパレットのまま売場の4段ないし3段組みの什器に直ちに陳列される。単品ごとに売場に陳列する作業を大幅に簡略化することで、作業コストを省いている。徹底した業務

の低費用化の結果、アメリカでは一般販売管理費を売上高の9%台に抑えることに成功している(2002年年次報告書)。

収入面では、商品売上高のほかにメンバーから徴収した会費収入(日本の場合、年会費は法人3,500円、個人4,000円)が貢献している。会員収入があるため、アメリカ・コストコの場合、粗利益率を10%前後と25%前後のスーパーマーケットより大幅に低く設定しても、2%の会員収入があるため、営業利益率は3%見当を確保できている(同年次報告書)。これによりホールセール・クラブは極めて強い価格競争力を発揮するのである。

それゆえコストコにとって、会員の満足度を高め、会員を増やすことが最重要課題となる。「会員に対して高品質の商品・サービスを可能な限りの最低価格で提供」することを企業理念とする同社は、この裏付けとして、「商品保証」(会員が購入した商品に満足しなければ、すべての商品について理由のいかんに関係なく無条件で返品に応じ代金を返却する)、「会費保証」(会員が満足しなければいつでも会費は全額返却する)の2大保証制度を実施している。

日本では、1996年5月輸入貿易事務所を設立し、1998年1月には店舗開設事務所を開設、1998年4月にコストコの100%出資の日本法人としてコストコ ホールセール ジャパン(株)を設立した。コストコは標準化された店舗とオペレーションによって高効率を実現する企業であるため、店舗規模や立地が不揃いな日本の小売企業を買収するより、自社の規格に沿って店舗を独自に開発する道を選んだ。1999年4月、福岡県久山町で1号店(売場面積13,000m²)を開店した後、2000年12月には幕張店を開き、首都圏に進出した。続いて、2002年9月町田店、2003年4月尼崎店を出店し、現在4店舗に増加した。

表3 コストコの店舗

	開店年月	店舗名	所在地	売場面積 (m ²)
1	1999年4月	久山店	福岡県久山市	13,000
2	2000年12月	幕張店	千葉市	15,700
3	2002年9月	町田店	東京都町田市	10,000
4	2003年4月	尼崎店	兵庫県尼崎市	9,800

(出所) 表1に同じ。

コストコは米国で成功したホールセールクラブの業態コンセプトをほぼそのまま日本に持ち込んでいる。扱っている商品は日本製品が多いが、米国同様、高級ブランド時計から米まで多様なカテゴリーの商品を扱い、カテゴリーごとの商品数を若干品目に絞り込んでいる。品目数は4,000と米国とはほぼ同じである。物流面ではまだ店舗数が少ないため物流センターは設けられていないが、メーカーから店に搬入された商品をパレットに積んだまま店に置くのは、本国での店舗運営システム通りである。

ヒアリング調査(2002年9月)によると、現時点における各店の売上高は目標に達していない。また地価や光熱費、人件費の高い日本では米国に比べて一般販売管理費率が高くなる傾向にあり、期間損益は黒字化していない。しかし、久山店も幕張店も売上が前年比20~30%増のペースで伸びており、2005年までに店舗数を8店に増加する計画である。マイク・シネガル社長は「将来的には明るい収益見通しを持っている」と述べた。

2. 3 ウォルマート

2002年西友と提携したウォルマートは、売上高ランキング世界1位の総合小売業である。国内では、総合ディスカウントストアの「ウォルマート」、ホールセールクラブの「サムズ・クラブ」、食品スーパーを併設した大型「ウォルマート・スーパーセンター」、拡張型食品スーパーの「ネイバーフッドマーケット」、インターネットを利用した宅配サービスの5業態を展開する。

ウォルマートの経営戦略の中核はエブリデイ・ロー・プライス(EDLP)にある。すなわち、他の小売業のような短期的な特売により売上高を確

保するのではなく、継続的に低価格を提供することで顧客の支持基盤を確保する戦略である。低価格の背景には、巧みな立地選定と商勢圏の設定、単品販売量の大きさ、効率的な物流・情報システム、最近のグローバルな商品調達など数多くの経営革新が連続的に展開されている事実がある(Walton, 1992)。

またウォルマートは1980年代まで市場規模の大きい国内での店舗展開に注力し、国外には出店しなかった。しかし、主力のディスカウントストアの国内店舗数が1,500店を超えて売上が伸び悩みを示すようになった90年代初頭、国外展開に着手した。しかし、西友との提携を含め進出国・地域数はイギリス、ドイツ、ブラジル、中国など10か国であり、カルフルと比べると、国際化の経験年数、進出件数、国際化比率(売上高に占める海外部門の比率)は各段に少ない。

アジアでは1990年代、中国、韓国に進出した。ウォルマートは国際化戦略において特定業態にこだわらず、進出国の市場に合わせて業態を選び、状況に応じてマルチフォーマット(多業態)戦略をとっている。たとえば、1991年最初に進出したメキシコではサムズ・クラブから展開し、現在では複数業態を出店し、中国ではスーパーセンターのほか、サムズ・クラブ、ネバーフードマーケットを出店している。

世界最大の小売企業の日本市場進出計画が慎重を極めたのには、それなりの理由がある。ウォルマートは西友と提携する前の1994年、イトーヨーカ堂と提携し自社開発商品の低価格商品を販売していた。しかし、日本の消費者は品質に対する要求水準が高く、大手ブランド・メーカーの商品に対する信頼が厚いため、売上高は目標の半分程度しか上げられず、一年で販売を停止した。この経験はウォルマートにとって日本市場参入のためのよい教訓となったと思われる。その後、店舗展開に向けた市場調査を始め、地価の下落や株価の下落が進んでいるのに加え、競合する総合スーパーもダイエーが業績を悪化させているなど、市場参入のタイミングがよいとの感触を得たと伝えられている。さらには2000年末開店したカルフル幕張店を視察したウォルマート関係者は、生鮮食品の品揃えの弱さに、カルフル苦戦の要因がある

と感じたと言う。これはディスカウントストア(非食品部門中心)から入ったウォルマートにとって、かなりむずかしい課題となる(『日本経済経済』2002年3月15日付, 16日付, 17日付, 『日経流通新聞』2002年3月19日付)。

ウォルマート・インタナショナルのジョン・メンザー社長は対日参入戦略を、こう総括する。

「4年の歳月を費やして、このむずかしい市場について調査を進めてきた。調査の結果、ゼロから新しい店をつくろうとすれば、壁にぶち当たるという結論に達した」(『Newsweek』日本語版, 2002年6月5日号)。

その結果、住友商事の仲介もあって、進出リスクを軽減できる西友との提携が実現した。2002年3月、ウォルマートと西友との資本・業務提携が発表され、資本面では、①西友が実施する第3者割当増資(2002年5月実施)の一部をウォルマートが60億円を投じて引き受け株式の6.1%を取得する、②その後、段階的に66.7%までの新株引受権をウォルマートが取得する、ことが契約に盛り込まれた。業務面では、販売方法や商品調達、情報技術、新店舗開発などについて共同で調査研究チームを編成し、西友既存店舗の営業力向上と収益構造改善にウォルマートが協力することになった(『日本経済新聞』、『日経流通新聞』前掲2002年3月各日付)。

出資比率を段階的に引き上げる参入方法をとったのは、日本市場への参入を慎重に進めようとしている現れである。西友との提携発表後、ウォルマートは各部門の専門家を西友に派遣した。住友商事から派遣されてきたメンバーを含めてチームが結成され、西友店舗の実態を調査しウォルマートの経営技術移転の方向性を探るためのフィージビリティスタディを開始した。ウォルマート側のメンバーは、物流、商品政策、店舗運営、財務、不動産・開発、戦略企画、マーケティング、情報技術の担当者8人で、アメリカのほか、中国やイギリスから集められた。常駐メンバー8名のほか、テーマごとに常時30～40名が派遣された(『日経流通新聞』2002年9月19日付)。

スタディチームは第1段階として西友の店舗を回り、実態を調査した。その調査結果を2002年7月報告し、そこで出された問題点から、第2段階

して具体的な改善策の作成が進められた。

表4 ウォルマートの日本市場参入後の経緯

2002年3月	・ウォルマートと西友との提携発表。
4月	・ウォルマートから実務担当者らが来日、住友商事の担当者も加わり、提携に関する協議を開始。
5月	・西友の第三者割当増資を引き受け、ウォルマートの出資比率6.1%に。
7月	・提携作業チームの常駐メンバーとして、物流、商品政策、店舗運営、財務、不動産・開発、戦略企画、マーケティング、情報技術の担当者8人を派遣。ウォルマートのノウハウを西友に導入するためのフィージビリティスタディを実施、西友の各店を回り実態を調査。
10月	・ウォルマートのVPIプログラムの考え方を踏襲した販売コンテストのSPIプログラムを始める。 ・ウォルマートの調達網を活かした低価格商品として390円の折り畳み傘販売。以後、ウォルマート調達商品を拡大。
12月	・5年間の長期事業計画策定。 ・西友の第三者割当増資で、ウォルマートの出資比率は34%となり、筆頭株主に。 ・ウォルマートでも実施されている数ヶ月にわたり定番のナショナルブランド商品などを大幅に値引き価格政策ロールバック（長期値下げ）を導入。
2003年1月	・グリーターを導入。
3月	・西友、臨時株主総会開催。ウォルマート、役員5人を西友に派遣。

（出所）各種公表資料から筆者作成。

メンザー社長は次のように判断する。

「（ウォルマートの店舗展開については）顧客の声を聞いて5年以内に決めるが、情報システムの切り替えや物流センターの再編成の方が優先順位が高い」（『日本経済新聞』2003年3月20日付）。

実際、ウォルマートからの経営技術の移転はスタディ・チームの報告に基づき、段階的に進められた。2002年12月からEDLPを補強するための長期値下げキャンペーン「ロールバック」（価格引き戻し政策）を開始し、NB商品中心に衣料品30品目、住居関連用品46品目、食料品43品目を随時投入した。それと並行して、ウォルマートは中国など東アジアで開発した独自商品の取扱高を増やす方針で、2003年春物から衣料品・雑貨で本格に実施する予定である。2003年8月から西友の3店舗で売場づくりと在庫補充のための情報技術システム「リテイルリンク」の導入実験を行い、2年以内の全店舗で導入する計画である（『日本経済新聞』2002年9月15日付、2003年3月27日付、『日経流通新聞』2002年12月14日付）。

400店舗以上ある既存店舗の改装や今後の新設店舗の設計・運営についてもウォルマートから派遣されているスタディチームは深く関与している。2003年3月佐賀市で開店した西友佐賀巨勢店はウォルマート仕様の什器を取り入れ、レイアウト変更や作業手順の見直しを進めた最初の店舗である。

「ウォルマートの店とは言えないが、売場の改善はした」（メンザー社長、『日本経済新聞』2003年3月27日付）と言う。西友は2002年12月ウォルマートが出資比率を引き上げたことで520億円の新規資金を獲得した。それを店舗投資に振り向け、競争力の強化を図る計画である。

以上3社のうち新規出店を展開しているのは、カルフルール、コストコである。次に、両社の参入後の現地化プロセスを、店頭の小売業務中心に見てみよう。

3 カルフルールの現地化プロセス

3.1 小売業務の変更

カルフルールは日本市場に参入後、多くの業務上の問題点が明らかとなり、売上高も低迷するなかで、店舗レイアウトから顧客サービスまで広範囲な業務上の変更を実施した（表5）。

表5 カルフルの業務見直し

2000年12月	・千葉市幕張に1号店を開店し、日本市場参入。 ・青果を量り売りしたが、不評だったため、袋詰した商品を導入。
2001年 4月	・フランス同様に週末にチラシを配布していたが、特売頻度の高い平日3日間限定のチラシの配布を開始。・時間がかかり不評だったレジでの袋詰めサービスを廃止し、セルフサービスに。
9月	・「フレンチフェア」を開催。以後、PB商品など輸入品の品揃えを拡大。
2002年 3月	・採用基準を語学力重視から小売業での経験重視に転換。
4月	・店頭で競合店との価格比較を開始。
7月	・日本独自の業務指針を作成。各種業務を標準化、マニュアル化。
10月	・狭山店を開店。売場レイアウトの変更などにより、日本の消費者が買いやすい売場を目指した。

(出所)『日経流通新聞』2002年5月9日付などに基づき作成。

まず2000年12月幕張店開店直後、最初の小幅修正を行った。当初、青果を「100グラム当たり〇〇円」と価格表示し量り売りしていたが、袋詰商品に慣れている消費者から、「価格がはっきりしない」、「重さを量るのに時間がかかる」などの苦情が出され、ジャガイモなどを数個単位で袋詰めしたバック詰め方式をし、それらの商品に値札を張り付けるように改めた。次に、幕張店の開店当初、フランス国内の店舗と同様、レジでの袋詰めサービスを実施したが、時間がかかり、レジ待ち時間時間が長くなり、顧客に不評だったため、2001年4月それを廃止し、国内の他の総合スーパーやスーパーマーケットと同様、袋詰め専用台をレジの後方に置くセルフサービス方式の袋詰めに切り替えた(『日経流通新聞』2001年6月14日付、12月13日付)。

1号店開店から半年ほど経過した時期には、販促活動や商品政策面の修正が行われた。販促活動として、フランスの店では10日ほどの期間の、厚いカタログ形式のチラシを打っている。わが国でも当初はそれにならって、10日前後の周期で80品目程度を掲載したカタログ形式のチラシを配布していた。しかし、フランス本国に比べて、季節性と特売頻度が高い日本市場では競争他社との販売促進競争に後れをとりやすく、2001年春平日3日間限定した一枚紙のチラシを、追加的に配布し始めた。平日に限定したチラシを配ることで休日に比して売上が少ない平日の集客強化につなげる目的がそこにはあった。平日のチラシには生鮮食品を中心に購買頻度の高い品目に絞って掲載し、通常より2割程度安い価格で顧客吸引を図った

(『日経流通新聞』2001年4月3日付、2001年6月14日付)。

2002年4月には競合店との価格比較を示す販促広告を始めた。光明池店で加工食品のほか、洗剤などの消耗品を中心に、約700品目を対象に近くのスーパーなどと価格を比較して、店頭に表示する実験を開始した。これにより低価格をアピールする手段として導入した「最低価格保証制」の実効力を高める狙いである(『日経流通新聞』2002年4月25日付)。

商品政策面では、輸入品の品揃えが強化された。当初は日本製品主体の品揃えだったが、競合する総合スーパーやスーパーマーケットとの競争を、十分差別化できなかった。また、フランスからやってきた小売業ということで、消費者の多くがフランスらしい商品や、高級品を期待して来店している事実が、来店客調査からわかった。そこで輸入PB商品の品揃えを拡大する方針を打ち出し、2001年9月に開催した「フレンチフェア」を契機に、直輸入のPB商品取扱量を倍増させた。総菜でも仏の家庭料理風の品目を増やし競合他社との差別化を図るなど、商品政策全体がフランスらしさを強調する方向へと転換した。また、2003年に開店した狭山店では宝飾品等のブランド品売場が拡大され、消費者がカルフルに対して抱く高級イメージと、実際の店頭品揃えとのギャップを埋めるための変更がつけ加えられた(『日経流通新聞』2001年9月11日付)。

2002年7月には、日本独自の業務指針が新たに導入された。以前は従業員の各種業務の標準化ができておらず、本部やフランス人店長ら幹部が口

頭で指示を出すため、従業員の理解や対応にばらつきがあった。そこで、業務の効率を向上させ、顧客サービス水準を高めるために、日本市場に参入してから1年半ほどの経験を踏まえて業務を抜本的に見直し、標準化マニュアルを作成し実行した。業務指針は「売り場作業」、「採算管理」、「人事管理」、「マーチャンダイジング」など7項目で構成されている。売り場作業では、あいさつの仕方といった初歩的な接客方法から、棚割の方法や外観まで細かに明示されている。また、採算管理では適切な価格設定方法などが示されている（『日経流通新聞』2002年5月9日付）。

出店を積み重ねる過程で、店舗レイアウトも見直された。新しい店では日本の消費者のニーズや買い物行動に合わせて、売場の買い回りやすさ、買いやすさの向上のための策が講じられている。最新の狭山店では、主出入口とは別に食品売場のレジ脇に、別の出入口が設けられた。売場が広く、毎日の暮らしのための食品が買いにくい、ショートタイム・ショッピング（買い物時間の短縮化）ができないと不評だった幕張店以来のレイアウトを改善しものである。また、その幕張店では精肉、鮮魚、青果物の各売場が離れていたが、狭山店では日本の消費者が買い慣れた生鮮3品が連なった売場に改めた。さらには、幕張店では高い gondola が店の見通しの悪さにつながり、買いにくいと評価する人が多かったが、新しい店では gondola の高さをやや抑えて、見通しをよくすることで目的の売場・商品がどこにあるのか分かりやすいよう変更されている。

買い物カートも見直しの対象となった。幕張店で導入されたフランス式の大型カートは、食品と非食品を一緒に積み込んでレジでまとめて清算することを前提にしたものであったが、不慣れな日本の女性には店内を押して回るには重すぎるうえ、食品と衣料品を一緒にしたくない日本の消費者には不評だった。狭山店では、日本人が慣れていて小型カートやかごを導入した。大型カートはフランスの店で使われているもので、食品と非食品を一度に清算するワンストップ・ショッピング機能を提供する上で、ハイパーマーケットには欠かせない要素の一つだが、消費者の声を取り入れて部分的に改善した。

以上のように、日本に進出して2年半の間、カルフルは標準化されたハイパーマーケット業務システムに部分的修正を小刻みに繰り返し、現地市場への適応化を進めている。これは矢作（2003-a）がトイザラスの日本現地化プロセスで導き出した「標準化のなかの部分適応」（以下、「部分適応」）に該当する。「部分適応」は、ある小売業態の運営における小売業務において、ある意味では避けがたい修正事項であり、立地やその他の市場特性に適応した小売業務の変更を意味している。

日本トイザラスの場合、立地選定、店舗規模、販売促進企画等における部分的な修正が実行された。カルフルの「部分適応」は文化性の強い食品を扱っており、売り方（量り売り）や顧客サービス（袋詰サービス）の違い、季節性の高い頻繁な販売促進（特売）、生鮮食品売場の重視と買いやすさ、輸入商品に対する高い期待と、日本トイザラス以上に多岐にわたる変更を余儀なくされたと言える。

3. 2 消費者の評価

セゾン総合研究所と日本経済新聞社が実施した2つの消費者調査を基に、現時点におけるカルフルの評価をまとめてみる。結論から先に言えば、消費者の目からみたカルフルの小売業務上の問題点は、①多様な小売業態の発達している日本市場では業態の革新性が乏しい、②低価格イメージが浸透していない、③品揃えや商品の品質が日本の消費者ニーズに十分に合致していない、④サービスが悪いという消費者イメージが尾を引いている、の4点となる。

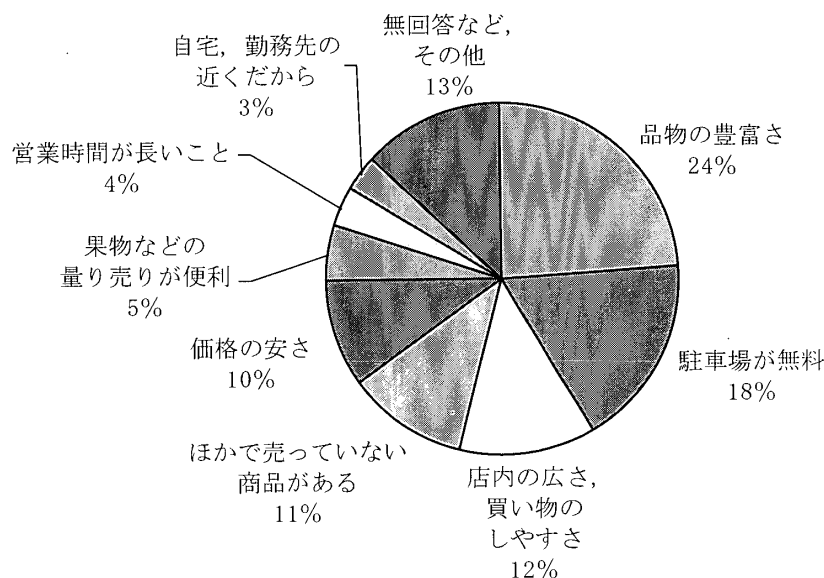
（1）業態の革新性

幕張店を開店してから半年後の2001年の6月、日本経済新聞社が近隣に住む消費者に対して聞き取り調査を実施した。カルフルの魅力として1つ挙げてもらったところ、「品物の豊富さ」を挙げた人が来店経験者（383人）の24%を占めて最も多く、次いで「駐車場が無料」（18%）、「店内の広さ、買い物のしやすさ」（12%）の順となっている。品揃えの豊富さや店内の広さに関する消費者の評価はおおむね高いと言ってよい（図1）。

この調査結果をどう読むかむずかしいが、カルフルーが提供する食品・非食品の豊富な品揃えによるワンストップ・ショッピング機能は一応評価されているものの、その点では商圈内に店舗を持

つイトーヨーカ堂やジャスコなど日本の総合スーパーも従来から提供している機能であり、必ずしも目新しいものではないとも言える。

図1 消費者が感じるカルフルーの魅力



(注) 日本経済新聞社が2001年6月上旬に実施したカルフルー幕張店の近隣の消費者に対する電話調査。母数は幕張店に来店したことがある383人。

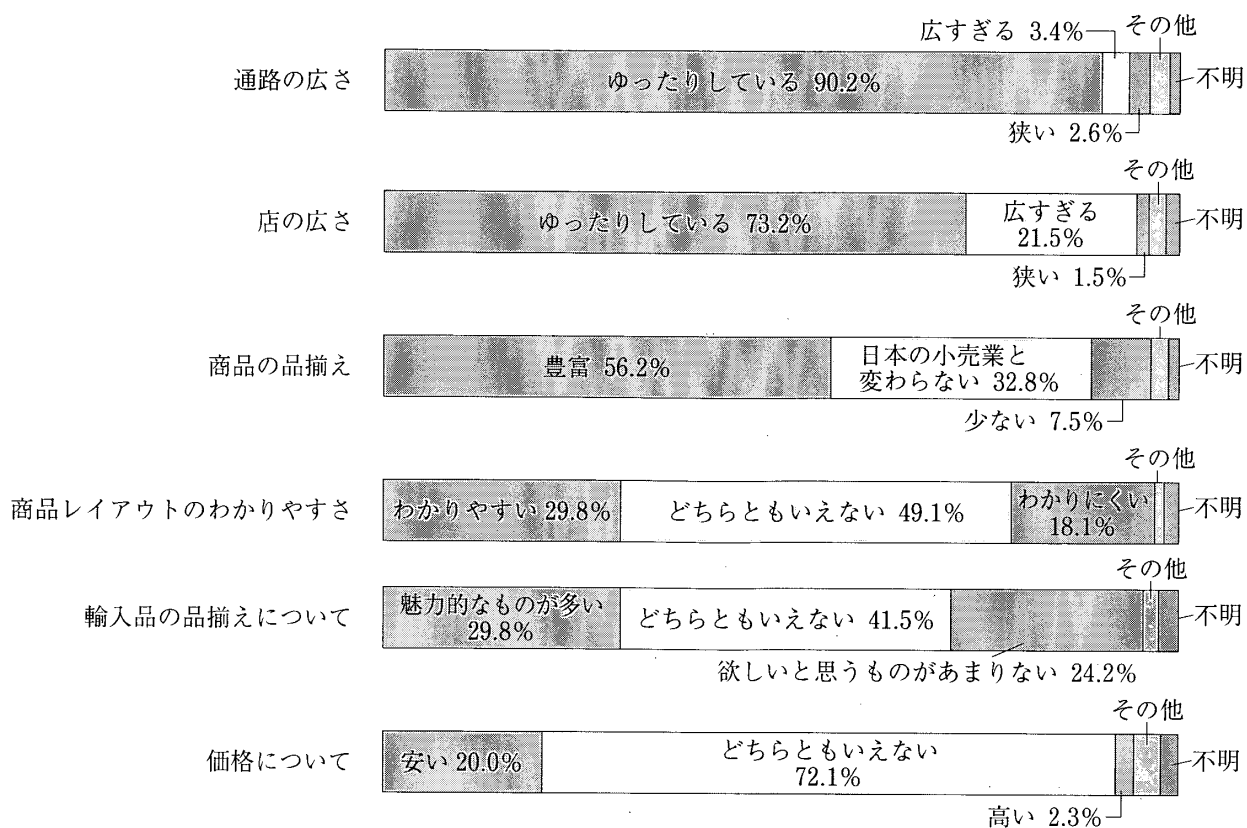
(出所)『日経流通新聞』2001年6月14日付。

カルフルーは多様な小売業が発達している国、たとえば米国市場では、競合他社との差別化の方向性が見出せず、売上高不振に陥り、撤退した苦い経験をもっている。その要因として、①ハイパーマーケット業態の特徴である、大規模無料駐車場を有し広域商圈から顧客を吸引する点や長時間営業は、米国では珍しいものではなかった、②米国ではホールセール・クラブなどの倉庫型店舗が価格競争力を有しており、カルフルーはそれらと比べると価格訴求力が弱かった、③ロジスティクスシステムやバイイングパワー（購買力）の面ではウォルマートなどの米国企業の方が優れていた、と指摘された（相原，2000）。

このうち、少なくとも①については、日本でも郊外SCや総合スーパー、大型専門店、スーパーマーケットなどを中心に相当規模の駐車場を擁し、必要に応じて営業時間の延長も進めている。またコンビニエンスストアが広く浸透していることもあり、営業時間の長さがカルフルーの差別化要素になるとは考えにくい。②の価格競争力について

は、日本市場には倉庫型店舗は多くはないものの、総合スーパーや食品主体のスーパーマーケット、家電・住居用品・紳士服の各大型専門店チェーンとの競争が予想され、どの程度価格競争力を発揮できるかが問われることになる。この点は次に述べる。また③は進出して間がなく、店舗数も少ないカルフルーは一括納品するための配送センターもなく、各業態の大手チェーンに対抗するのは困難である。

図2 利用者によるカルフル評価



(出所) セゾン総合研究所調査 (2002年12月実施, 有効回答者は首都圏在住の社会人265人)

(2) 浸透していない低価格イメージ

現状では、カルフルはまだ十分消費者が安いと思えるほどの低価格を提示し得ていない。先の日経調査でも、70%の回答者が「最低価格保証制度」を知らないと答えている。また、カルフルの魅力として「価格の安さ」を挙げた人は10%にとどまった(図1)。セゾン総合研究所が2002年12月に実施した消費者調査でも、来店した経験のある人のうち、価格が「安い」と回答した人は20.0%にとどまった(図2)。これには、店舗数を当初の目標通りに増やすことができないため扱い量が十分伸びず、メーカーとの直接取引が進んでいないことも影響していると推察される。

(3) 消費者ニーズとのミスマッチ

カルフルは世界各国に出店する際、品揃えを現地化することを基本としている。アジア諸国で事業を展開してきた経験から、日本でも地元国内製品主体の品揃えにすることが重要と判断し、加

工食品などでは輸入品をほとんど置かず日本製品に絞った。そのためフランス小売業としてカルフルに高級イメージを抱いていた消費者との間にミスマッチが生じた。日本の総合スーパーとあまり変わらない店という印象を消費者に与える結果になった。初代社長のゴハランは、「(日本の消費者は)非常に好奇心が強いと思う。輸入品に対するニーズの高さは把握できていなかった」と反省する(『日経流通新聞』2001年6月14日付)。

国産品の品揃えについても、専門家などから、食品や日用雑貨分野では国内有力メーカー製品の品揃えが薄く、また全体的に顧客を曳き付けるだけの商品力が不足していると指摘された。ファッション商品では、日本の消費者の要求する質やセンスに欠けており、家電製品や住居商品も、大型専門店チェーンの品揃えに比べると見劣りがするとの厳しい評価が下された(『チェーンストアエイジ』2001年1月号、『販売革新』2001年2月号)。

(4) 顧客サービスの悪さ

顧客サービス面では、特に1号店を開店した当時、大きな問題となった。店員によるレジ精算後の袋詰めサービスが、従業員の不慣れからレジ待ち時間が長くなる結果となり、消費者からクレームが相次いだ。店の買いやすさに関しては、店の広さや品揃えの抱負さを評価する消費者が多い。1号店の幕張店はワンフロアで直営売場面積17,000㎡にのぼる。通路幅も広い。セゾン総合研究所によるアンケート調査でも、通路については約9割の人が、店についても約7割の人が「ゆったりしている」と評価している。しかし、それにもかかわらず、「売場レイアウトがわかりやすい」と回答した人は29.8%にとどまっている。特に、幕張店は食品売場が入り口から遠くに位置していたため、生鮮食品の購入頻度の高い日本の消費者にとっては、不評を買ったと推測される。

4 コストコの現地化プロセス

コストコ・ホールセール・ジャパンのマイク・シネガル社長は、参入後の業務変更点について、「大きな変更点はない。立地特性に合わせた品目ごとの商品の入れ替えは販売動向を見ながら行っている程度である。しかし、これはアメリカ国内でもやっていることである」と説明する(2002年9月聞き取り調査)。

具体的には、輸入品、国産品とも販売動向を分析し、商品の入れ替えを繰り返してきた。たとえば、アメリカで定番商品のチェーンソーなどの大型DIY(日曜大工用品)は日本市場向きではないことが判明した。最初に出店した久山店の場合、品目ベースですでに20~25%見当の商品の入れ替えが行なわれたと、推定する。多くなっている商品グループは輸入品であり、久山店の開店当初は輸入品が全体品目数に占める割合は13%程度だったが、現在は30~40%の水準に達した。2002年9月開店した3号店の町田店は、輸入品の品揃えを1、2号店の約1.5倍に拡充した。PB商品の「KIRKLAND」をはじめとする輸入商品が食品、非食品分野とともに強化されている。台湾や韓国の店舗の輸入品比率は日本ほど高くない。また生

鮮食品も拡充している代表的な売場である。幕張店では鮮魚と精肉の売場を分離、独立させ、2部門に増やした。

その意味では、かなり徹底した標準化戦略が日本市場において採用されていることになる。「モンタナ(アメリカの地方)にある店舗も、東京にある店舗も、同一の業態コンセプトと低費用業務システムで運営されている」と、シネガルは言い切る(同聞き取り調査)。しかし、人件費や光熱費、店舗建築費の高い日本で一般販売管理費を母国市場と同一水準に維持するのは容易ではない。①天井の高い倉庫型店舗では光熱費の負担が重くなるが、日本はアメリカで最も光熱費の高いニューヨークよりさらに高い、②建築法等の関連で日本の店舗の建築費用は割高となるため、資材等を見直し、4店目の尼崎店は大幅に建築費用を削減した、等の費用削減努力を重ねている。それでも、コストコの経営が現在、欠損状態にある。黒字転換は2005~2006年と慎重な見通しを立てている(『日経流通新聞』2003年5月27日付)。日本市場の高費用以外にも、以下のような問題点を指摘できる。いずれも、業態特性の日本市場への適合性問題である。

(1) 知名度の低さ

経営の低費用化を目指し、広告宣伝活動を実施していないことが知名度の低さに影響している。セゾン総合研究所の消費者アンケート調査(2002年12月)によると、カルフルーの認知率が55.7%、ウォルマートの認知率も日本市場に参入して間もないにもかかわらず、西友との提携がマスコミで大きくとりあげられたことが影響して50.0%と高かった。それに対して、コストコの認知率は18.8%と極端に低い。コストコという企業についても、ホールセールクラブという業態についても、馴染みのない消費者が多いことになる。

(2) 低価格訴求力の弱さ

第2に、価格訴求力が予想外に浸透していない実態がある。コストコは基本的に大ロット商品を品揃えてしており、低価格はあくまで単位当たりの安さとして訴求されている。また、EDLPを基本としているため、仕入原価を下回るような目

玉商品政策は取らない。それゆえ総合スーパーなどの特売価格と比べて、安くないと感じ利用者が少なくない可能性がある。セゾン総合研究所のアンケート調査結果では、コストコの利用者のうち価格が「非常に安い」(1.9%)と回答した人と「安い」(44.2%)と回答した人を合わせて、およそ半数の人がコストコの価格は安いと認識しているが、「どちらともいえない」(34.6%)、「高い」(1.9%)と回答した人も約4割に達している。なお、コストコ側では、近隣の総合スーパーなどと比べて、単位当たり価格で、国産品は10%程度、輸入品は50%程度安い価格で販売することを基本政策としていると説明している(『日経流通新聞』2002年9月10日付)。

(3) ビジネス会員の少なさ

業務用顧客の会員がアメリカと比べて、大幅に少ない。1号店の久山店を出店した際、開店後2か月間、年会費の支払を免除したため、会員登録数は開店1ヶ月足らずで20万人を超えた。アメリカでは1店舗当たり平均5万人の会員がおり、そのうちビジネス会員が3分の1を占めている。ところが、久山店の場合、ビジネス会員は全体の5分の1に過ぎなかったと報じられている(『チェーンストアエイジ』2002年2月15日、『2020 AIM』1999年7月号)。主要標的顧客である飲食店などの中小企業主の間におけるコストコの認知率の低さが影響した格好である。飲食店や小売店の業務用需要や中小企業の事務関連用品市場掘り起こすため、各店の営業担当者が商品サンプルを持って勧誘に回っているが、年会費の支払いや配送サービスの欠如などから、思うようにビジネス会員が増えていないのが現状である。

(4) 大ロット販売の限界

販売ロットが大きい点も、多頻度小口購買行動の傾向が強い日本の消費者にとっては利用上の隘路となっている可能性がある。その証拠に、平均客単価がアメリカより低い。購買頻度の高い消費者行動特性や家庭内在庫スペースの制約などを考えると、日本における大ロット販売の限界を見極める必要がある。

(5) 比較購買の制約

コストコの取扱商品は、生鮮食品から加工食品、日用品雑貨、家庭用品、家電製品まで多岐にわたっているが、総合スーパーに比べて、取扱商品が有名メーカーの売れ筋商品かPB商品に極端に絞られている。バラエティに富んだ売場構成に慣れた日本の消費者は、特定商品カテゴリー内における比較購買が制約されているコストコをどのように評価しているか、検証してみる必要がある。

(6) 会費の徴収

会員制小売業は日本の消費者には馴染みがない。個人にとって4,000円の年会費は負担感が大きいとも考えられる。ただし、費用負担感はいくまで低価格訴求力やその他の小売サービスとの関係しだいである。

コストコは標準化された小売業態とそれを運営する小売業務システムを日本に移転する過程で日本市場に合わせた取扱商品の修正は行ったが、その他の業務はアメリカ流を貫いている。類似業態がないため、業態の革新性はカルフルより高いと言える。既存店売上高伸び率の高さにそれがよく現れている。しかしながら、他方において、類似業態の不在は大ロット販売や会費徴収などの点で消費者の戸惑いを招いており、短期間での事業の成功を困難にしている。

5 取引と人材の適応化

すでに店舗展開しているカルフルとコストコの2社を対象に、現地市場への迅速な適応が求められる小売店頭の業務レベルの現地化プロセスを概観した。次に、小売業務のもう1つの局面である仕入活動と、販売、仕入活動を遂行する経営主体の2つについて、3社の現地化状況を把握することにする。

5.1 直接取引関係

カルフル、コストコ、ウォルマートは、母国市場においてもメーカーとの直接取引を基本とし

ている。メーカーと小売業者が直接取引するワンステップ流通の採用は進出先の海外市場においても例外ではない。それに対して、日本ではこれまでメーカーと小売店が卸を経由して取引するツーステップ、あるいはそれ以上のマルチステップ流通が一般的であった。ゆえに、有力外資3社が日本の流通制度・取引慣行との関連で、どのように行動するかは重要な論点である（矢作，2002）。

カルフルは、わが国に進出する際にも、低価格を実現するためにはメーカーとの直接取引が欠かせないと、国内の大手食品メーカーに取引を申し入れたが、それに応じるメーカーは必ずしも多くなかった。参入当初、生鮮食品以外の食品、日用品雑貨のグロサリー部門で取扱商品の85%は卸を通して調達し、直接取引は15%にすぎなかった（『日経ビジネス』2001年3月5日号）。カルフルは直接取引の拡大を指向しているが、ゴアハン社長は、「日本では卸業者が提供するサービスの水準が高く、現状では直接取引にはこだわらずに卸業者との取引を大事にする方が得策と思っている」（『日本経済新聞』2001年6月14日付）と、冷静な判断を示した。

コストコはパレット単位のメーカーとの直接取引を基本政策として掲げている。しかし、我が国では1号店の久山店を開店した当初は、主要メーカーの間では直接取引に応じる企業が少なく、直仕入れは国内仕入商品の70%程度にとどまった。直接の取引を拒んだメーカーは卸を通じてコストコと取引しているが、コストコとの取引は二次卸として扱い、価格は小売店向けよりは安いものの、特別な値引きはしない措置を取った（『日経流通新聞』1999年6月10日付）。

開店後、直接仕入れに応じるメーカーが徐々に増えた。また直接仕入れに応じたメーカーから、別の商品の仕入れも行った。コストコの業態は小売兼卸売業であり、メーカーがコストコ用の大ロット商品をつくることで、通常商品と差別化できたことがメーカーとの直接取引が促進された大きな理由である。また、コストコが扱うのが約4,000品目とカルフルと比べて少なく、商談しなければならぬ相手も少なかったことも、有利に作用したと推察される。

2002年9月の聞き取り調査段階では、「久山店

開店は品目ベースで国内仕入商品の70%が直接仕入れだったが、現在は85%まで高まっている。ただし、一部商品は卸帳合いがついている。今後直接取引の割合を100%にすることを目指す」（シネガル）と述べた。直接取引きの比率を高めるために、直接取引ができていない商品を品揃えから外す、あるいは輸入商品に置き換えるといった対策を進めている。

ウォルマートも、西友を通じて2002年秋頃から国内メーカーに対して取引条件の変更を打診し始めている。ウォルマートはアメリカでは、生産、物流、販売の各段階に要するコストを把握しながら全体費用の削減を図っている。日本でも、西友を通じて卸に対して物流コストのデータの開示を求めた。それに対し、卸側は日本の小売業と卸売業の取引関係では不定期的な特売やリベートなどの商慣行があるため標準的な費用構成を出すことはできないと回答したと伝えられている（『日経流通新聞』2002年9月19日付）。加えて、西友は単品大量販売などを条件に、期末のリベートを織り込んで納入価格の引き下げを要求したが、メーカーからはそれに対する反発が出ていると報じられている（『日本経済新聞』2002年12月14日付）。

取引問題で、カルフルやコストコと比べて、ウォルマートが有利なのは長年、メーカー・卸と相当額の取引をしている西友との提携を通して、取引交渉できる点にある。先に紹介したように、国際部門の責任者であるメンザーが新規店舗展開を先に延ばし、情報・物流システムの移転と独自商品の投入を通して西友の経営再建を進めるのが得策と判断しているのは、こうした先発外資の当面する日本市場の困難性を考慮してのことと思われる。

表7 カルフル、コストコ、ウォルマートの品揃え形成と取引関係の比較

	カルフル	コストコ	ウォルマート
品揃え形成の特徴	日本製品が大半、輸入品を強化	日本製品が大半、輸入品を強化	既存の西友の品揃え、ウォルマートの開発商品導入
取引関係	メーカーとの直取引を指向、一部卸経由も	メーカーとの直取引指向、ごく一部は卸経由も、輸入代替も含め卸経由を縮小	西友の既存の取引先活用、取引先の絞り込み

5. 2 人材の現地化

有力外資3社が実施した日本人従業員の採用ならびに教育・研修に関する政策は、各社各様であり、これまでの業績に微妙な影響をおよぼしている。

カルフルは日本市場に参入した当初、従業員の採用に当たって小売業務の経験よりも、フランス人幹部、スタッフとのコミュニケーションが円滑に運ぶように、語学能力を重視した。職場での使用言語は英語であるため、英語に堪能な人が数多く採用された。しかしながら、それが問題を引き起こす一因となった。正社員でも小売業の専門知識の豊富でない人が多く、幕張店開店前の従業員教育が十分行なわれなかったこともあり、1号店が開店時、商品の補充もままならず売場の欠品が目立った。またレジ待ち時間の長期化など顧客サービスの低下などの問題が発生した。フランス人同士、また日本人同士はそれぞれ母国語で、そして職場での使用言語は英語という複雑なコミュニケーションに慣れない従業員が負担を感じて退社することもあったと言う（『日経流通新聞』2001年1月18日付）。

日本市場向けの作業マニュアルができ、業務の標準化が進んだのは、すでに触れた通り1号店出店後、1年半ほど経過してからであった。国際化の歴史が長いカルフルだが、各店舗への権限委譲が大きな店舗運営の業務システムは十分に標準化されていなかった。従業員に関する多くのトラブルを経験し、日本における小売業務や消費者を熟知した従業員の必要性を認識したカルフルは、2002年春から採用基準を語学力重視から小売業務経験重視に転換した。2003年の場合、前年の2.2倍に当たる180人の正社員を採用する計画で、大手スーパーでの勤務経験のある店長候補や食品スー

パーで生鮮食品部門の管理を経験した人の採用する予定である。現在の4店舗の店長はすべてフランス人派遣社員だが、いずれ日本人店長も現れる見通しである（『日本経済新聞』2002年10月3日付）。

コストコは58人の本部スタッフのうち95%が日本人である。本社から派遣された社員はシネガル社長を含めて3名だけである。また、各店の店長も日本人であり、早くから日本人を幹部として登用している。その点ではカルフルと対照的である。

また、作業システムが単純化されている点も人材の現地化がはかどった大きな理由である。取扱品目数の場合、カルフル幕張店の約6万品目に対して、コストコは約4,000品目と少ない。しかもコストコでは在庫はパレット単位で管理され、売場の4段組什器の上方に積まれている。従業員の品出しや在庫管理の作業負担が大幅に軽減されている。それに加えて、店舗の規格や什器ばかりでなく、各種の店内作業についても細かく標準化とマニュアル化が進んでいる。

カルフルのハイパーマーケットに比べて、コストコのホールセールクラブは海外においても米国標準の業務システムを移転することが容易であり、人材面でもコストコの現地化の負担を軽減していると判断できる。

ウォルマートは店舗運営や得意でない生鮮食品や惣菜の扱いについては西友側の経営ノウハウを最大限活用する方針である。それとは対照的に商品調達や情報システム、新規店舗開発についてはウォルマート独自の経営技術を活かすことを優先している。複数の専門家を米国から派遣して行ったフィージビリティスタディでは、西友の店を回って売場の実態を把握し、店頭の従業員に対し、どのような考えで品揃えを行っているか、商品別の

売れ行き動向などについて自分の頭のなかでどれだけ理解しているか、競合店の価格や地域の消費者ニーズについてどの程度把握しているかなどを調べた。これにより、西友の従業員に欠けているものは何か、ウォルマートの経営ノウハウを現場にどう活かせるかを探った（『日経流通新聞』2002年9月19日付、12月14日付）。

時間をかけて西友の売場と従業員に対する調査を行ったということは、ウォルマートの現場重視の現れと解釈できる。高度な情報システムやそれを背景にした効率的な物流システムなどが注目されているが、現場の従業員の意欲を重視する小売企業である。ウォルマートは、“Store of the Community”（地域の店）というスローガンのもと、地域の消費者ニーズに応じた品揃え形成に十分配慮している。それを可能にしているのが個々の従業員の力である。従業員に対して、地域の顧客ニーズを知り、競合店の状況を観察し、売場で売れ具合を見て、自ら商人としてより売れる売場をつくることを求めており、従業員が独自の判断で担当する売場を売れる売場にするを“Store Within a Store”（店舗内の店舗）と呼んでいる（2003年年次報告書、『Fortune』1991年9月23日号）。

ウォルマートは西友の従業員に対しても商人としての意識を高める政策を導入した。その1つは、SPI（Super Power Items）プログラムと呼ばれている販売コンテストである。米国本社では1970年代から従業員の「商才」を発揮させる場として、VPI（Volume Producing Items）プログラムと呼ばれる販売コンテストを実施している。店の従業員がもっと売れるはずだと思いついた商品を選び、自分のアイデアで売上高を飛躍的に伸ばす工夫をしようというものである。自らの工夫によって売れるようになることで、大企業で働いていると忘れてしまいがちな商売本来の売の楽しみを従業員に実感させることを目的としている。さらに、その成功経験をベストプラクティスとして、従業員間で共有することで会社全体の販売力を高める狙いがある。西友では2002年秋、このウォルマートのVPIプログラムの考え方をほぼそのまま導入したSPIプログラムを実施している（『日経ビジネス』2002年12月23日・30日号）

また米国本社が毎年実施している「グラスルーツサーベイ」（草の根調査）と呼んでいる従業員に対する意識調査を日本でも実施した。店舗と本部のパートも含めた全従業員に対し、仕事を効率的に進めることのできる職場の環境が整っているか、組織上の問題はないか、仕事に満足しているか、などをアンケート形式で聞いている。仕事の効率を向上するうえで障害となっている問題点を発見し、改善を迅速に図ることを目的としている。

2002年12月、ウォルマートは西友に対する出資比率を6.1%から37.8%に引き上げ、筆頭株主になった。それに伴い、2003年3月の西友臨時株主総会において、フィージビリティ・スタディ・チームのリーダーを務めたジェフ・マカリストら5人を西友取締役として受け入れることが決定した。ウォルマートによる西友改革がさらに加速するに違いない。

6 まとめ

まず有力外資3社の日本市場参入後の状況について、以下のようにまとめることができる。

（1）適応化の概念

出店店開始から2年半が経過したカルフルと、同4年となったコストコの両社とも、期間損益は欠損状態が続いている。その両社には、現地市場への適応化の点で明確な相違が認められる。両社とも標準化された小売業態とその運営のための業務システムを移転し、それを日本市場に合わせて一部業務を変更する「標準化のなかの部分適応」戦略を採用している点は同一であるが、「部分適応」の程度には大きな差があった。

カルフルのハイパーマーケットは品揃え形成から顧客サービスまで比較的広範囲にわたっているのに対して、コストコの会員制ホールセールクラブは品目別販売動向に基づく商品入れ替えが主たる変更点であり、適応化の範囲は極めて限られている。この相違点は市場セグメンテーションの違いや、それと関連した取扱品目数の多少を反映したものである。食品、非食品を幅広く扱うハイ

パーマケットは現地の生活や文化から影響を受ける度合いが大きく、逆に会員制ホールセール・クラブは大ロット販売に徹底している点で海外市場においても特定需要を切り取ることが可能である。

また、業務変更の程度と小売競争の関係についても注意を払いたい。すなわち業態特性が明確で、日本の既存業態との競争関係が発生しにくい会員制ホールセールクラブは業務上の修正が少ない。その意味において、会員制ホールセールクラブ業態の革新性はある程度認められる。それに対して、ハイパーマーケットは日本市場に類似業態が存在し、現地化の基本的な条件の1つとなるの革新性にやや乏しく、その分業務変更点が多くなったと言えることができる。

（２）参入方法の相違点

参入方法には明確な違いがあった。コストコ、カルフルが100%子会社方式であるのに対して、ウォルマートは既存小売企業の事実上の買収による参入方法を選択した。しかも段階的に出資比率を引き上げるリスク抑制手段で、新設店舗ではなく経営技術の移転効果による成長を目指す途を歩んでいる。このような参入方法の違いは、個々の企業が置かれている種々の要因から説明可能と考えられる。コストコは日本市場に類似業態がないため小売企業のM & Aは参入方法として採用しにくい。それに対して、カルフルはM & Aを参入手段として利用することはできるが、1990年代半ば以降国際化経験の積み重ねとともに、アジアでも100%子会社方式が増える傾向を見せている。またカルフルは日本市場に参入した時期に国内でのプロモデス等との大型合併を進めており、海外市場で巨額のM & Aを行うことが財務的にむずかしい状況にあった可能性も指摘できる。

ウォルマートは企業規模が大きく、資金力が競争相手より数段強い。しかし、国際化ではカルフルら欧州企業に後れをとっている。ヨーロッパ市場への参入時にも、M & Aによる迅速な現地化を意図した。しかし、先進国におけるM & Aは無条件で成功するわけではなく、イギリスとドイツでは明暗が分かれた。日本市場の困難性を熟知するウォルマートは投資リスクを約性するため、段

階的買収という参入方法を選んだことになる。

つまり、3社のケースにおいて参入方法は、①業態特性、②財務状況、③国際化の経験の程度、④国際化のタイミング、と多様な要因から決定される可能性を示唆している。

（３）参入リスクの回避

ウォルマートの段階的参入方法は3社のなかで特異な存在である。当面、ウォルマート・ブランドの店舗は新規出店せず、西友の既存店舗のリニューアルや新設店舗に対する技術的協力・指導を進め、西友の経営再建を優先させている。2003年年次報告書においても、「西友に対する投資は世界第2位の規模を誇る小売市場の日本における確固たる足場を与えてくれた」と、控え目な表現にとどめられている。過去、企業買収による参入は1994年カナダ、1998年ドイツ、同年韓国、1999年イギリスと、先進国中心に4件あるが、成果にはかなりのばらつきがみられる。年次報告者等の公開された資料によると、短期間に成功したのはカナダ、イギリスであり、ドイツ、韓国ではやや苦戦している。「学習が次の投資のお膳立てをする」(Sternquist, 1997)という国際化発展段階論にしたえば、ウォルマートの業務改革から日本市場に入る、やや特異な参入方法はこれまでの学習の結果であると同時に、将来の国際化を占う1つの過程とみなすことができる。しかし、その実質的な評価は今後の展開を待たなければいけない。

（４）取引慣行の相違点

欧米チェーンストアが日本に移転する業務のうち日本の流通制度・取引慣行と異質な要素が直接取引制度である。日本と比べて、歴史的に卸売業者があまり発達せず、チェーンストアの発展が目覚しかった欧米先進国では大規模小売業者と消費財メーカーが直接取引することが一般的であり、ハイパーマーケットや会員制ホールセールクラブ、ディスカунストアが共通して扱う包装済み加工食品や日用品雑貨等の分野では商流、物流ともメーカーと小売りが直接連結するワンステップ流通が浸透している。日本市場の国際化に伴い、欧米小売企業が持ち込む直接取引制度のインパクトが注目される。現状では、商品を絞込み、大ロッ

ト販売に徹しているコストコの直接取引比率が高いのに対して、一般加工食品・日用品雑貨を幅広く扱うカルフルのそれは低い。全体的には店舗数や販売力から言っても、限定的なインパクトしか与えていないと判断できる。しかしながら、長期的には日本の流通制度・取引慣行それ自体が転換期にあり、外資の参入はそれを加速する可能性を指摘できる。

(5) 経営の現地化

矢作(2001)のカテゴリーキラーの比較事例研究では合弁会社方式におけるコミュニケーションの悪さが現地化の障害となった点が強調されたが、少なくとも100%出資子会社方式のカルフル、コストコでは合弁会社方式に伴うパートナー間の意志疎通欠如はないのは言うまでもない。ただし、現地マネジメントチームの確立の点では、派遣社員を中心としたカルフルと現地社員を活用したコストコとの分かれた。ウォルマートは比較的少数の常駐メンバーとタスク(課業)ごとに編成、来日するグループとの混成部隊で、当面する情報技術システムの導入や低価格訴求プログラム、既存店の活性化に取り組んでいる。カルフルの台湾や韓国の現地法人では役員や店長に占める派遣社員の比率が相対的に高いことがわかっており、日本の現状はそれと類似の状況にあると推察される(Chung and Yahagi, 2002)。しかし、他社のケースを含めて厳密な人材開発の実態調査は今後の課題である。

(6) 今後の課題

総合小売外資の日本市場への参入件数は少なく、参入年数は浅い。また研究者の聞き取り調査受け入れにも制約があった。今回はカルフル、コストコのトップに対する1回限りの聞き取り調査を実施したのみであり、大部分の記述は公表されたデータに依拠している。その結果、将来の研究のための現状整理をしたにとどまった。それにも関わらず、総合小売外資の国際化プロセスを分析するための1つの作業とはなった。今後、カルフルやウォルマート、コストコの進出先市場での現地化プロセスを把握する作業を積み重ねていくなかで、再度日本市場の分析をしたい。

【注】

- (1) 聞き取り調査は、2001年9月カルフル・ジャパン、ジャン・クリストフ・ゴアハン社長、2002年9月コストコ・ホールセール・ジャパン、マイク・シネガル社長に対して実地した。また新聞、雑誌等に公表されたデータの収集については、セゾン総合研究所の協力を仰いだ。記して感謝したい。

【参考文献】

- 相原修(2000),「フランス・ハイパーマーケットの業態革新」,矢作敏行編『欧州の小売りイノベーション』白桃書房,2000年。
- 豊島弘(1995),『アメリカ小売業最前線』日本経済新聞社。
- セゾン総合研究所(2002-a),『海外小売企業の経営分析』,カルフル(121~125頁),コストコ(57~61頁),ウォルマート(45~50頁)
- セゾン総合研究所(2002-b)『海外流通レポート 2002-2003』
- 矢作敏行(2001),「日本の小売市場の国際化プロセス」,ロス・デービス・矢作敏行編『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社。
- (2002),「ワンステップ流通の可能性」,『生活起点』セゾン総合研究所,8月号 No. 51。
- (2003-a),「小売外資の適応化についてー日本市場の国際化プロセスのなかでー」,関根孝・オセジョ編『日韓小売業の展開』千倉書房。
- (2003-b),「グローバリゼーションと流通の変化」,『生活起点』セゾン総合研究所,3月号 No.58。
- 新聞,雑誌,年次報告書は文中に表示した。
- Chung, S. and T. Yahagi (2002), "The Localisation Process of Carrefour in Taiwan", A paper presented to The Asian Pacific Retail Conference at The Chinese Academy of Social Sciences, in Beijing in November, 2002.
- Sternquist, B. (1997), "International expansion

of US retailers", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.25 No. 8.

Walton, S. with J. Huey (1992), *Sam Walton, Made in America: My Story*, Bantam Doubleday Dell Publishing (竹内宏監修『ロープライス エブリデイ』同文書院インターナショナル).